



电视节目创新的 系统性与驱动力分析

邓文卿 郎劲松

节目创新是中国电视发展的核心竞争力，是中国电视谋求发展的最积极因素。从某种意义上讲，节目创新已成为决定电视媒体发展速度的生命线。^①今天，各级电视台，特别是省级卫视之间的激烈角逐，愈来愈体现在对新节目的研发、制播和营销能力的比拼等综合因素的创新环节上。由《非诚勿扰》、《中国达人秀》、《中国好声音》、《我是歌手》等大型节目带来的影响力、收视率和“吸金”能力的“乘数效应”，^②让很多电视机构羡慕不已。羡慕之余，更值得我们思考和效仿的是其强有力的创新系统支撑和可持续发展驱动。

自20世纪90年代开始，中国电视借助国民经济的整体腾飞，通过分享经济增长的GDP，获得了电视收入的逐年提升，这让各电视台解决了从单一的财政投入“断奶”，到自力更生的企业化经营转变，达到了基本“温饱”的水平。进入21世纪后，在文化产业大发展的号角中，各路媒体的产业化进程迅速提升，卫视频道的腾飞，带动了各省级电视台的崛起。湖南电视台在节目创新中一马当先，明确

定位、抢占娱乐高地，并通过选秀类节目网罗人才、资金、创意等资源，抢夺电视收视市场。经过十余年的竞争，中国电视版图的格局已初具规模，原本定位于区域的省级卫视完成了全国范围的覆盖，逐步进入到全国传播平台的竞争行列。第一阵营中的省级电视台，其发展理念、制播团队、资源配置等进入全国化甚至全球化阶段，应该说，中国电视已经步入了一个新的竞争发展阶段。在这一阶段内，“创新”这一核心竞争价值得以显现。

发展总是与问题孪生。在中国电视节目的创新发展中亦相伴出现了各类问题。从中国电视发展的历史角度而言，这些问题只是成长过程中的小插曲，一定程度上对发展是一种修补和矫正，但从现实角度来看，这些问题在一定程度上制约了当下中国电视节目创新的突破。

首先是创新的观念与理念问题。有学者认为，中国电视节目的创新存在三个观念误区：忽视传承、忽视受众、忽视可持续的长久性。在这样的错误观念下，中国电视节目的创新问题产生了“媚洋”、

“媚俗”、“媚利”、“媚雅”四种突出表现。

其次是创新的内容问题。类型单一、内容雷同是目前国内电视节目存在的直接问题。纵览各级电视台特别是省级卫视频道，电视剧与综艺节目成为各自的中流砥柱。在每年15000多部集的电视剧中，题材永远只有那么几类，以致于电视荧屏上婆婆扎堆、媳妇成群、娘娘遍地……；节目的同质化倾向同样严重：《超级女声》引爆中国草根式选秀，《中国好声音》引领了电视音乐，《一起唱吧》、《我是歌手》、《中国最强音》……正是你方唱罢我登场，内容创新无从谈起。

再次是创新的环境问题。当下，电视传媒内部机制对创新鼓励不够，资金投入不足、人才机制与资源配置不尽合理，成为组织内部制约创新的瓶颈；创新的外部条件亦不成熟，行业内对创新的重视程度不够，激励政策不足，特别是知识产权和保护力度不够，影响了创新的积极性与推动力。

节目创新是一项系统工程，涉及到电视内容的生产、传播以及电视组织内部机制等多方面，并非某一部门或单纯的征集活动所能够完成，它需要整个媒体资金、资源、人力、制度的综合配合，需要通过研发、生产、推广、营销等多个环节的共同作用，才能最终真正实现。同时，节目创新系统是一个不断完善的过程。在电视竞争的初级阶段，电视台更多依靠电视剧的收视来支撑基本的广告收入，这是一种“资源依赖型”或“同质竞争型”模式。笔者认为，当竞争进入一定阶段时，这种“防守式、生存型”的发展模式，有可能转化为“进攻式、创新型”的发展模式，依靠创意和优秀的专业团队来打造异质化的节目，形成唯一性和标识性，在传播渠道过剩的时代，形成频道独有的品牌优势，拉动其广告倍增和节目上下游产业链的开发。一档好节目的“乘数效应”正是在这种模式下显现出来的。

电视节目创新的推动力，一方面来源于创新主体的知识储备、能力培养和创新路径的选择；另一方面来源于既存的外部环境，包含政治、经济、社会、文化、科技等多种要素所提供的创新空间与条件。^③

一、全台总动员，建立多层次的节目创新体系

目前，全国大多数电视台采取的是在电视台内

部设立一个研发中心或在总编室下面设立节目研发部，负责或主导全台的节目研发工作。但对于具有市场竞争力的创新节目，当以频道和节目制作团队为主，其主要原因有三：一是频道与节目组直接面对收视市场，了解观众与广告商，对频道定位、观众喜好、内容导向、收视分析的精细化程度更高；二是频道和节目组在与对手直接的竞争中，积累了丰富的经验，市场敏感度与敏锐性逐步提高，这些是电视媒体的最有价值资源，能够使生产一线的人员和团队更加务实、更加精准；三是纯粹的研发部门侧重于节目方案或节目模式的文字描述，与专业的节目内容与模式输出公司不同。电视台内部专设的研发机构对节目本身的操作“隔层皮”，容易导致在其方案的执行上出现问题。从电视台内部来讲，“想得到做不到”或“做得了好不了”的情况时有发生。

节目研发与企业的技术研发不同，它可以在一定程度上与生产环节脱节，创新的节目方案若要执行好，需要对制作流程进行全程把控。频道和一线团队具有执行力和操作性，对节目制作中各个环节的把握比较到位，在制作样片时可以随时调整完善，甚至在实践中补充新的创意，可以说是集成创新，成功率相对较高。

全台总动员意味着建立多层次的节目创新体系，既可以在全台范围内招募节目方案，进行筛评并给予一定奖励，营造一个全员参与创新的氛围；也可以打造全台研发中心、频道研发部、制片人团队三个层级的创新机制，节目和制片人可上可下，动态管理；新节目经过全台评估认可后制作样片；节目上档一段时间后，倘若效果不理想，节目下档、制片人及其制作团队待岗研发新节目。只有这样，才能锻炼出优秀的团队和金牌制片人，而优秀的团队和金牌制片人也是在收视竞争中一仗一仗打拼出来的。

另外，还应建立地面频道向卫视频道输送好节目的机制，扩大卫视的支撑力量。可以采取台内购买机制，地面频道培育出的优质节目，可由卫视频道通过成本核算与创新奖励的方式进行购买。一来促进内部资金的开源节流，二来激励全台支持卫视发展，这也是湖南卫视的成功经验之一。与此同时，在国内外征集节目以及购买国外成熟的节目模式等，都可列入全台节目的创新体系中。在目前的竞争环境下，

包容失败与鼓励创新同样重要。对于创意型的传媒行业来说，应该让更多有想法、有点子、有激情、有智慧的年轻人脱颖而出，为他们提供平台和机会，允许他们失败。江苏电视台拥有强大的节目创新能力，新节目推出频率较高。在《非诚勿扰》之前，江苏电视台也曾研发过一些播出效果不甚理想的节目，这种方式需要付出一定的代价和成本，但优秀的节目永远不会是一蹴而就的，它需要不断探索、持续地开发尝试，如此，才有可能一鸣惊人。

二、全方位驱动，保证好节目的精耕细作和金牌制片人的资源供给

节目研发需要较高的持续投入。适用于电视媒体的通行法则是：当研发经费占其销售额的2%，机构才能生存；当达到5%以上，机构才具有竞争力。在美国，每个电视网平均每年用占广告收入的5%的成本购买创意案和样片。如：CBS每年以公开招标的形式，从CBS节目部或社会节目制作公司征集1000个左右的节目创意案，再从中挑选制作。目前，这种固定投入和征集创意案的方式在国内电视台采用得不多，除了直接购买国外成功的节目模式进行本土化改造、在国外团队的指导下创新大型节目外，更多的还是依靠台内节目创新和购买社会公司提供的节目。

节目创新需要精神驱动，也需要利益驱动。精神驱动就是要给优秀的团队、制片人以重视和荣誉。比如：以个人名字命名的工作室，用项目方式操作的项目负责人等；在管理权限上给予绿色通道，减少行政化、层级化管理体系中制片人（在中国电视台管理体系中多数是科级）人微言轻可能带来的沟通难度和相关单位的配合难度，影响其积极性和创造性。利益驱动是指责权利能够相对统一，将收视压力、创新压力传递到制片人，对“叫好又叫座”的节目制作团队和制片人给予重奖，采取“效率第一”的绩效考核机制，收入分配向一线节目人员倾斜。

在湖南电视台的管理体制改革中，依据工作职责及性质，台内机构分为三个类别：一线部门为节目创作机构；二线部门为技术支持机构；三线部门为行政管理机构。新的分类体系，打破了原有在

分配体系中政治地位第一的标准，建立了效率和市场贡献第一的价值指标。这一改革，极大地激发了一线节目制作人员的积极性。在新的广电体制改革中，拥有市场主体地位的广电传媒集团的成立，将一些市场化程度较高的节目和人员转制到公司，采取相对彻底的企业化管理方式，灵活高效地为节目创新配置资源，更大程度地进行绩效管理。而原有的缺乏竞争机制的分配制度，是无法在内部培育出金牌制片人和金牌制作团队的。

节目创新还是个持续提升的过程。节目能够成长为品牌，需要相关环节的全方位配合，凝聚着各个部门、各个岗位的努力。比如：演播室环节中的设备保障、灯光调试、舞美搭建等，都需要技术人员的支持，新节目、好节目的录制可能会占用较长时间、加班加点，而技术服务部门与节目制作部门往往是在不同的管理体系下，在管理与分配都未捆绑在一起的情况下，如何解决这种管理分散、资源分置的问题？无论是技术的“点成本”核算、购买技术支持的方式，还是成立一个制片管理中心统筹各节目的“一站式”技术服务，都表明在节目创新的同时，需要管理机制的创新。只有进行系统创新，才能真正实现节目创新的可持续和高效率。

三、全媒体覆盖、全产业链开发，创新节目运作与营销

从《非诚勿扰》、《中国达人秀》的话题、人物营销，到《中国好声音》的全媒体、全元素、全覆盖式的营销，可以说，一个创新节目的诞生和成功，不仅仅是内容模式的创新，还伴随着节目运营模式、机制体制的创新。而在目前竞争中，成功的节目营销，决定着一个节目影响的深度和广度，也决定着其品牌价值和产业链条。因此可以说，电视节目创新体系建构中必须包括营销创新，这种系统性和驱动力不可小觑。

在节目活动化——活动话题化——话题传播化的新型电视大型节目制作理念下，《中国好声音》较好地完成了营销突破。在密集的、地毯式的全媒体、全覆盖之下，即使你不看电视，只要你看报纸、看杂志、上网上微博、听广播，甚至在其它电视台的各种节目中，你都会看到有关这档节目的相关报道，或关

于选手,或关于导师,或关于主持人,或关于赞助商,或关于制作团队,或关于广告收入等,无处不在,节目信息可谓家喻户晓。这种多元媒介对一个节目的声势,让人不得不去关注它、谈论它。节目品牌的力量便是在这样的媒体浪潮中形成的。当然,节目本身具有的强大气场、优质品相、高收视率以及传递的社会正能量、正价值,是一切营销的前提保证。

此外,节目中4位一线导师带领选手通过线下演出的方式重装上阵,对节目制作方而言,无疑是一个崭新的盈利点。有媒体披露,将于9月29日上映、由范冰冰主演的电影《二次曝光》就宣布,已邀请人气歌手李代沫、吉克隽逸演唱该片主题曲。作为赞助商之一的苏宁易购,也不甘于节目中的简单植入,其近期一口气签下李代沫、吴莫愁、吉克隽逸和张玮等4位实力歌手,为9月份的3C产品宣传造势。正如媒体评论人石述思所言:“《中国好声音》将电视节目运营的触觉延伸至市场最前端,并利用全媒体平台,使其直抵品牌塑造的高度,为惨烈竞争的中国电视探索了一条大投入、高产出的生命通道。”

四、全行业努力,营造电视节目创新的优良环境

目前,国内电视改革已进入到关键时刻,经过20多年的高速发展,传统的发展模式、管理办法、体制机制已不能成为中国电视向更高层次发展的推动力,生产关系已不能更好的为电视生产力服务。在三网融合、新媒体强势崛起的大背景下,电视生产与传播关系的调整已是迫在眉睫。

首先,要探索合理的制播关系。曾经一度,国内电视人迷恋“制播分离”,但实践证明,在没有形成系统之前,单纯的搞制播分离并不能产生实际价值。“制播”关系并非单一的合与分那么简单,它是以节目特点、合作机制、权责关系来决定二者的分与合,只有实现合中有分,分中有合才有价值。以《中国好声音》为例,浙江卫视拒绝全额出资制作的方式,也没有采用由灿星制作公司制作、浙江卫视只做播出平台的模式,而是双方达成了共同投资、共担风险、共同招商、均分收益的合作关系,双方共同参与浙江卫视的广告分成。在这种制播关系中,即没有传统的制播合一,也没有单纯的制播分离,这一方式值得推

广。

其次,建立政策保障机制。对于电视台来讲,节目创新的风险性很高,高投入不一定带来受众市场与广告市场的认可,单纯依靠电视台的投入力量微弱。为了增强全行业节目的创新能力,政府应加强对电视内容创意产业的扶持和培育,适当采取积极的干预手段,特别是要加大在有关资金扶持、社会融资、知识产权保护等方面的政策支持力度。要加强市场环境建设和节目交易体系培育,确保电视媒体和节目制作公司有足够的创新资源与创新动力,最大限度地化解和分散创新风险,获取较大的创新利益。^④

电视节目创新,是摆在中国所有电视人面前的一道必答题。从模仿创新、集成创新,再到本土创新,仍然有很长的路要走。拥有电视节目独立版权的中国节目模式何时能够走向世界,这不应该仅仅是梦想,还需要所有的电视管理者、从业者,特别是节目制作者的思考和努力。通过系统创新、管理创新的支撑以及多方力量的共同驱动,将极大提升探索中国电视可持续发展的创新之路。

注释:

①王军保等:节目创新三大关系论【J】,广告主市场观察,2011(6),p114—p115。

②乘数效应(Multiplier Effect)是一种宏观的经济效应,是指经济活动中某一变量的增减所引起的经济总量变化的连锁反应程度。在经济学中,乘数效应更完整地说是支出/收入乘数效应,是宏观经济学的一个概念,也是一种宏观经济控制手段,是指支出的变化导致经济总需求与其不成比例的变化(百度百科)。

③杨乘虎:电视节目创新的动力及其要素研究【J】,现代传播,2012(7),p50—p57。

④李岚:机制为王:电视节目创新可持续发展路径探析【J】,视听界,2009(1),P24—27。

(本文系国家广电总局项目“省级卫视频道管理调控与战略发展研究”阶段性成果;作者邓文卿系中国传媒大学文科科研处助理研究员,郎劲松系中国传媒大学电视与新闻学院教授、博士生导师)

(责编 东方)